

MENTAL PERCEPTION MAP OF THE EMPLOYEES: METRIC AND CONSTRUCTION ASPECTS

MENTALNA PERCEPCIJSKA MAPA ZAPOSLENIH: METRIČKI I KONSTRUKCIJSKI ASPEKTI

GUTIC, Dragutin & DAMJANIC, Jaksa

Abstract: Among numerous psychologic factors which make and influence behaviour of the employees, almost every author who ever dealt with this theme field states and elaborates perception. At his moment it is much known about perception and perception processes of the employees. However, there still remains the field of perception metrics, which is still insufficiently researched and thus insufficiently known. This work brings a review of the existing state and offers a completely new approach in perception metrics of the employees with the help of mental perception map on the basis of employees' attitudes. Metric and construction characteristics and demands of these maps are presented in this direction.

Key words: perception, perception maps, management

Sažetak: Među brojnim psihološkim čimbenicima koji čine i utječu na ponašanje zaposlenih uglavnom svi autori koji su se bavili ovom tematikom navode i obrađuju i percepciju. U sadašnjem trenutku o percepciji i percepcijskim procesima zaposlenih se doista puno zna. Ostaje, međutim još nedovoljno istraženo, pa time i poznato područje metrike percepcije. Ovaj rad donosi osvrt na postojeće stanje i nudi jedan sasvim novi pristup u metrici percepcije zaposlenih pomoću mentalne percepcijske mape na bazi stavova zaposlenih. U tom smjeru prezentiraju se metričke i konstrukcijske karakteristike i zahtjevi ovih mapa.

Ključne riječi: percepcija, percepcijske mape, menadžment



Authors' data: Dragutin, **Gutic**, prof.dr.sc., Fakultet za menadžment resursa, Mostar, BiH, drago5@net.hr; Jakša, **Damjanic**, dipl.oec., Hotel Vrboska, Vrboska, jaksa.damjanic@vrboska.hotel.com

1. Uvod

Percepcija se u slobodnijem prijevodu može opisati kao specifična i visoko selektivna vrsta psihičkih i neuroloških procesa i aktivnosti,[3] a koja nastaje uslijed vanjskih fizikalnih procesa i podražaja [4] koji djelujući na senzore i receptore ljudskog organizma izazivaju živčana uzbuđenja i druge vidljive reakcije koje se šire sve do kortikalnih struktura.

Temeljne karakteristike percepcije su: visoka selektivnost ulaznih podražaja; individualna obojenost vanjskih podražaja čovjeka; ovisnost o razvijenosti senzornih perceptora čovjeka; te o iskustvu koje čovjek ima s njegovim okruženjem.

U menadžmentu, posebno organizacijskom ponašanju, neosporno je, procesi percepcije zaposlenih su poznat i priznat [1] psihološki čimbenik tog ponašanja. Ono što je danas još uvijek dobrim dijelom nerazjašnjeno je na koji način za potrebe upravljanja organizacijskim ponašanjem i naročito upravljanja ljudskim resursima [7] kvantitativno i kvalitativno pratiti i istraživati percepcijske procese zaposlenih. Od metričkog instrumentarija sada su u menadžmentu [2] uglavnom poznate dvodimenzionalne i višedimenzionalne percepcijske mape. U ovom radu autori postavljaju za cilj ukazati na nerealnost i manjkavost ovih mapa, te umjesto njih predložiti mentalne percepcijske mape zasnovane na stavovima zaposlenih kao kompleksniji i realniji instrumentarij. Pošto s ovim promišljanjem autori izlaze prvi put u znanstvenu i stručnu javnost menadžmenta, rad je fokusiran na osnovne konstrukcijske i metričke aspekte ovih mapa.

2. Pojam i značenje percepcije radnog okruženja

Sa svojim ukupnim, poznatim karakteristikama i obilježjima percepcija je ograničen, ali vrijedan (prvenstveno visoko selektivan psihički i neurološki proces) koji se često (uz ostale psihološke i druge čimbenike) za potrebe upravljanja organizacijskim ponašanjem koristi [9] i za potrebe pozicioniranju interne ili eksterne [6] radne okoline. Percepcija najčešće nudi dualnu sliku doživljaja radnog okruženja po relaciji «ili-ili».Ta njena svojevrsna ograničenost posebno se očituje u pružanju samo dvodimenzionalne slike pozicije percipiranog objekta (na primjer: potrebno-nepotrebno ili poznato-nepoznato).

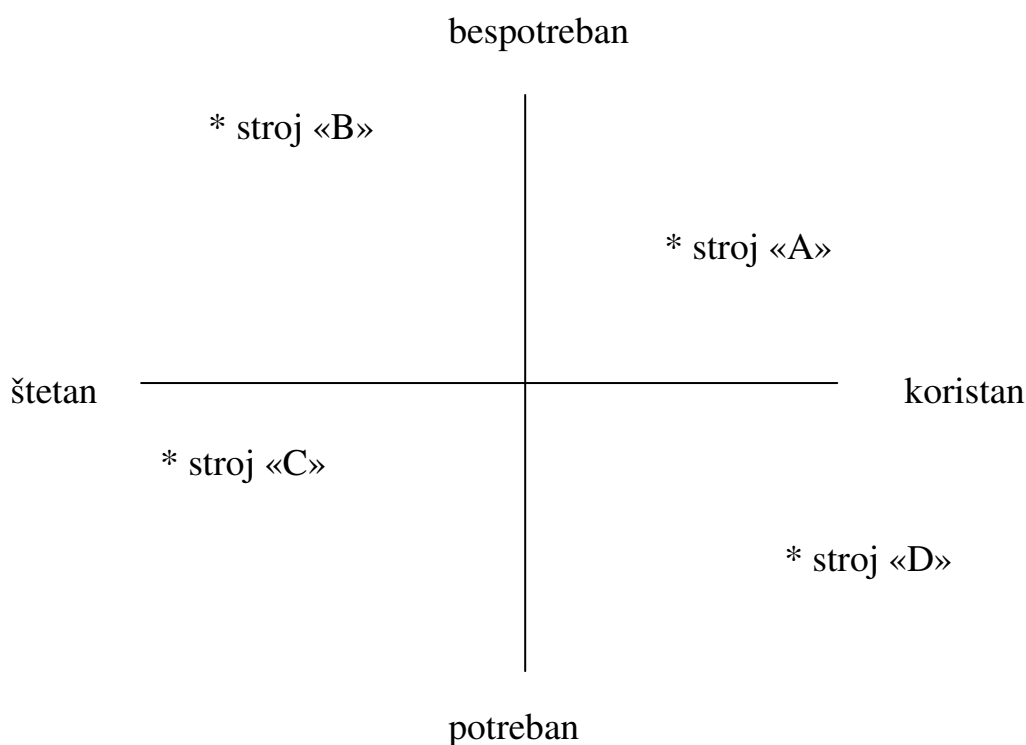
Doživljaji zaposlenih nisu, međutim, svedeni samo i isključivo na dvodimenzionalne procese valorizacije doživljaja okruženja nego su skoro uvijek višedimenzionalnog karaktera. Prihvatanjem dualnosti umjesto višedimenzionalnosti percipiranog sadržaja radnog okruženja menadžeri se nesvjesno dovode u zabludu, jer na taj način ponašanje zaposlenih i ulogu percepcije u tom ponašanju [8] pozicioniraju manjkavo i ne dobivaju dovoljno pouzdanosti u predviđanju ponašanja zaposlenih.

3. Mentalne percepcijske mape zaposlenih

3.1. Dvodimenzionalna percepcijska mapa

Pozicioniranje percepcijskih procesa zaposlenih se uobičajeno [5] vrši pomoću percepcijskih mapa. Najčešće su to dvodimenzionalne mape koje unutar dviju

unaprijed zadanih dimenzija omogućuju ispitanicima (zaposlenicima) da pozicioniraju svoj doživljaj nekog sadržaja u svezi s radom (sl. 1). Unutar zadanih perceptivnih dimenzija (bespotreban ili potreban, te koristan ili štetan) ispitanici (zaposlenici) mogu pozicionirati svoje doživljaje četiri stroja kao novu tehnologiju u njihovom radnom okruženju.



Slika 1. Primjer dvodimenzionalne percepcijske mape nove tehnologije

Korištenje dvodimenzionalne percepcijske mape u menadžmentu s kojima se danas skoro isključivo susrećemo nije realan okvir u kojem se mogu smjestiti u biti vrlo različiti sublimati percepcijskih procesa zaposlenika kao člana organizacije.

Zašto? Zaposlenici neki ulazni, percipirani, sadržaj iz svog radnog okruženja ne doživljavaju isključivo kroz dvije dimenzije, na primjer: uloženi rad i plaću za taj rad. Jedni ga možda tako i doživljavaju, a drugi kroz sigurnost posla, radnu atmosferu, napredovanje u poslu itd. Ponudimo li im u ispitivanju percepcije zajedničku, opću, dvodimenzionalnu percepcijsku mapu, mi na izvjestan način manjkavo i nerealno «interveniramo» ili pokušavamo to činiti, na njihov svijet unutrašnjeg opažanja, pa time i tumačenja njihovih doživljaja njihovog rada. Namećemo im svjesno ili nesvjesno ono što oni treba da «vide», a ne ono što oni stvarno vide. Namećemo im određene (zadane) slike doživljaja, a ne njihove stvarne doživljaje. Zadajemo im okvir unutar kojeg oni treba da smjeste svoj doživljaj i da ne izlaze iz tog okvira. Uvjereni smo tako najčešće, sasvim pogrešno, i tvrdimo poslije kod elaboracije rezultata istraživanja ponašanja zaposlenih da smo dobili realne sadržaje njihove percepcije i da su to zaista stvarne relacije o tome na koji način oni doživljavaju

određeni sadržaj ili doživljaj i koje slike tog doživljaja dolaze iz njihovih «utvrđenih» kortikalnih struktura.

Postupajući na taj način mi objektivno imamo upitnu homogenizaciju prezentiranih rezultata ispitanika u percepcijskoj dvodimenzionalnoj mapi.

Iako su po svojoj konstrukcijskom zahtjevu dvodimenzionalne percepcijske mape relativno jednostavne metričke strukture, one imaju još jedan osnovni i bitan nedostatak na kojeg treba ukazati pored svega što smo o ovim mapama rekli ranije u opisu problema.

Kod ispitanika (zaposlenika) koji pripadaju različitim segmentima nije objektivno moguće prihvatiti realnost njihovih pozicija unutar takve mape. Na primjer, ako su segmenti zaposlenika definirani po osnovu njihovih stavova (bihevioralni pristup) i pri tom imamo pet segmenata: izrazito pozitivni stavovi, pozitivni stavovi srednjeg intenziteta, pozitivni stavovi slabog intenziteta, negativni stavovi slabog intenziteta i izrazito negativni stavovi – tada ne postoje osnovni preduvjeti da se putem dvodimenzionalne mape pozicioniraju doživljaji ispitanika svih ovih segmenata.

3.2. *Višedimenzionalna percepcijska mapa*

Umjesto dvodimenzionalnih percepcijskih mapa moguće je, da bi se na izvjestan način pokušalo otkloniti njihova ograničenja i nedostatke, koristiti se višedimenzionalnim percepcijskim mapama (sl. 2).

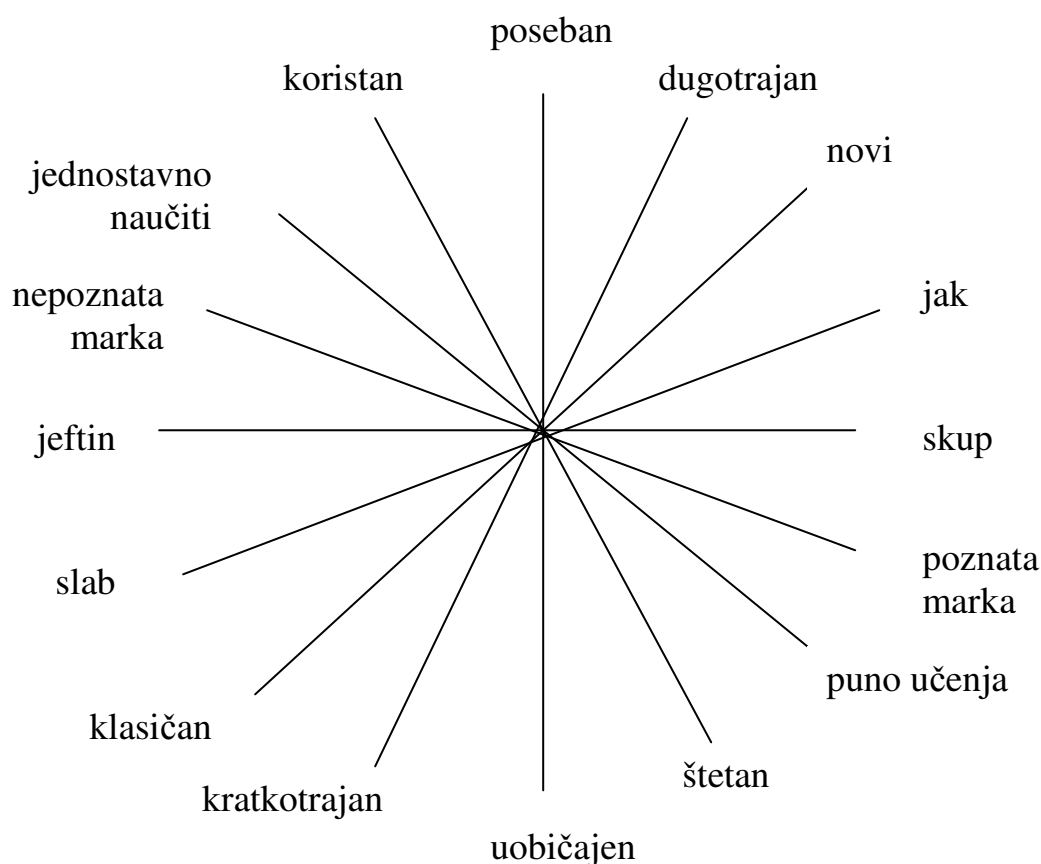
Višedimenzionalna percepcijska mapa sasvim izvjesno omogućuje šire mogućnosti pozicioniranja vlastitih doživljaja ispitanicima koji pripadaju različitim segmentima. Ispitanicima se unutar nekoliko dimenzija omogućuje diferencirani pristup pozicioniranja njihovih doživljaja. Umjesto dvije zadane dimenzije doživljaja, ispitanici sada imaju mogućnost da svoje doživljaje pozicioniraju kroz mnoštvo ponuđenih im skala.

Pored svojih vidljivih prednosti nad dvodimenzionalnom percepcijskom mapom, niti višedimenzionalna percepcijska mapa ne daje svu potrebnu kvalitativnu širinu brojnosti doživljaja, a naročito predstavlja kočnicu slobodnoj ekspresiji doživljaja ispitanika.

Kao i dvodimenzionalna percepcijska mapa i ova samo relativno daje veću, ali ne i neograničenu slobodu ispitanicima da izraze cjelokupno i realno bogatstvo svojih doživljaja. I ona ih na izvjestan način ograničava, jer im nameće gotova rješenja (dimenzije) unutar kojih oni mogu manifestirati svoje doživljaje.

Nudeći ispitanicima, također, više skala umjesto dvije, oni mogu ako ih se dobro ne pripremi i usmjeri u ispitivanju djelovati zbunjeno. Mogu se «izgubiti u skaliranju» tako da ni sami nisu svjesni što je njihov stvarni doživljaj? Sasvim pogrešno, svjesno ili podsvjesno, mogu svoje doživljaje poistovjetiti i identificirati sa skalama koje im nudimo, vjerujući da su kroz te skale vjerno nam rekli svoje doživljaje koji ispituje.

Bogatstvo i brojnost skala koje nudimo ispitanicima tako istovremeno ne znače i ne garantiraju nam da smo postavili dobar instrumentarij za pozicioniranje ispitivanog sadržaja u svijesti zaposlenika. Problemi na koje smo ukazali kod dvodimenzionalnih percepcijskih mapa su dobrim dijelom riješeni kroz višedimenzionalne percepcijske mape, ali osnovni problem još uvijek ostaje neriješen.



Slika 2. Primjer višedimenzionalne percepcijske mape stroja

3.3. Mentalna percepcijska mapa na temelju stavova zaposlenih

Pored ovih percepcijskih mapa, bilo bi mnogo realnije koristiti stavovima i na temelju njih mapama stavova zaposlenih.

Za razliku od percepcijskih procesa, stavovi zaposlenih kao kompleksne i vrlo složene mentalne strukture koje uključuju niz procesa, pa tako i percepcijske procese, daleko bolje oslikavaju sliku i doživljaj radnog okruženja u psihi zaposlenih.

Za razliku od percepcijskih mapa, pozicioniranje pomoću mape stavova daje mnogo strukturnih elemenata koji na određen način «izoštavaju» sliku i elemente doživljaja okruženja kroz tri bitne dimenzije: dimenziju znanja, činjenica, vjerovanja, iskustva zaposlenih (kognitivna dimenzija), osjećaja, simboličnih značenja, sklonosti zaposlenih (afektivna dimenzija) i namjeranih aktivnosti i uopće očekivanog ponašanja zaposlenih (konativna dimenzija).

Ovakva slika ne samo da vjerno daje prikaze doživljaja okruženja, već i omogućava menadžerima da učinkovito upravljaju ponašanjem zaposlenih.

4. Metrički i konstrukcijski aspekti mentalnih percepcijskih mapa zaposlenih

Za razliku od percepcijskih mapa, mapa stavova zaposlenih po svojoj ukupnoj teorijskoj osnovi, ali i konstrukcijskim zahtjevima i osobinama, te tehnici pozicioniranja doživljaja ispitanika ima niz različitih kvalitativnih prednosti (tablica 1).

Komponente doživljaja zaposlenih	Komponente stavova zaposlenih	Relacije doživljaja zaposlenih
Što zna o novom stroju?	Kognitivna	<ul style="list-style-type: none"> - Znanja o stroju - Iskustva vezana uz strojeve - Vjerovanja u stroj - Predrasude o stroju - Uvjerenja vezana uz stroj
Što osjeća prema novom stroju?	Afektivna	<ul style="list-style-type: none"> - Želja za rad na stroju - Očekivanja od rada na stroju - Mašta o stroju - Nadanja u koristi od stroja - Strahovi od rada na stroju
Što namjerava učiniti u odnosu na novi stroj?	Konativna	<ul style="list-style-type: none"> - Interes za rad na stroju - Pažnja usmjerena na stroj - Namjera rada na stroju - Lojalnost novom stroju - Preferiranje stroja

Tablica 1. Komparativni pregled komponenta doživljaja i stavova zaposlenih s relacijama doživljaja vezana za novi stroj

Evidentno je i poznato da stavovi zaposlenih kao složene mentalne strukture uključuju i procese percepcije, te stoga mogu biti vrlo korisni u mapiranju percepcijskih procesa zaposlenih. U konstrukcijskom smislu mapiranje stavova zaposlenih može se predočiti grafički kroz pet simetrično postavljenih kružnica koje predstavljaju smjerove (pozitivni, negativni) stavova i intenzitete stavova (sl.3).

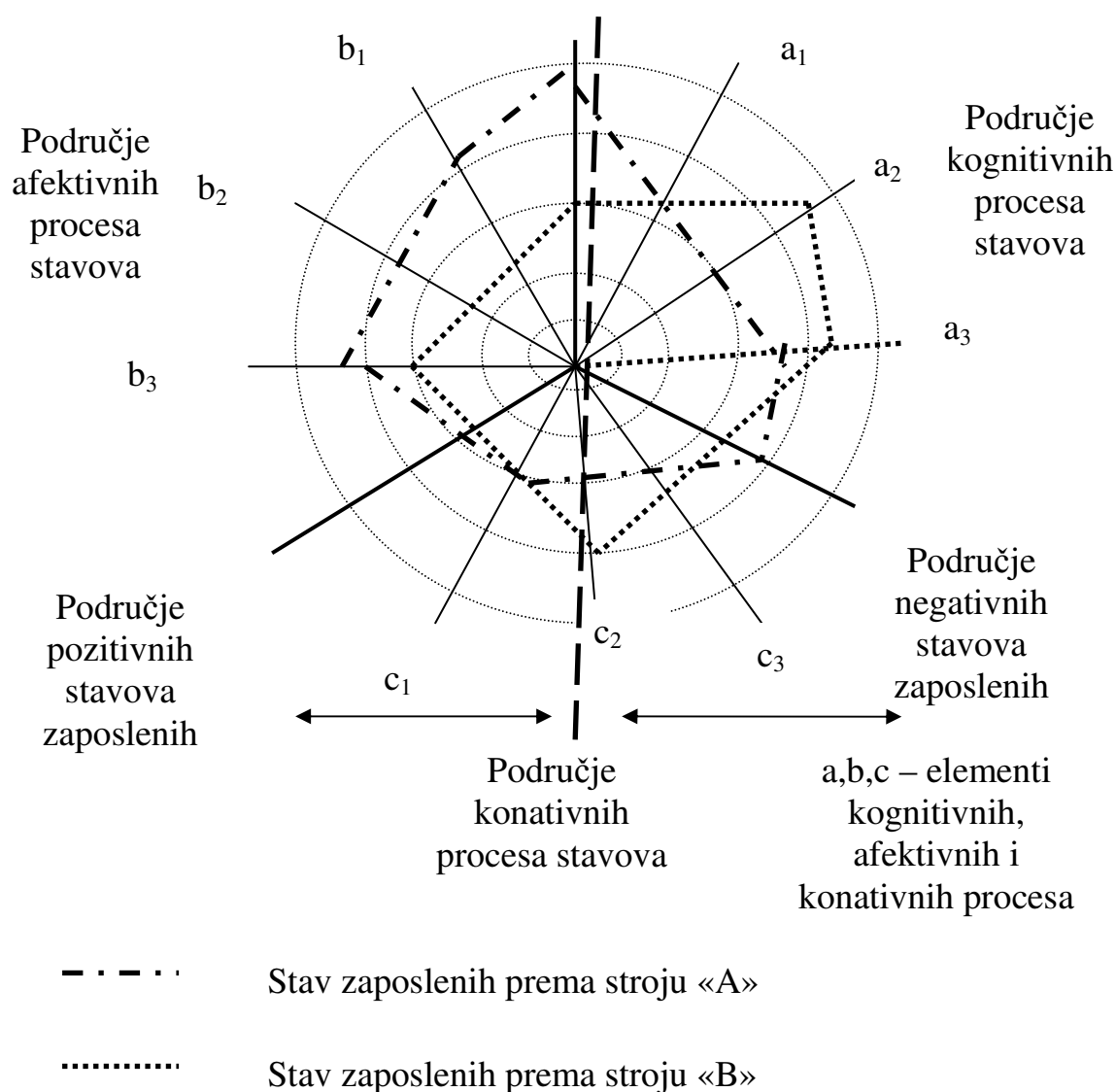
Kružnice su podijeljene na dva dijela (isprekidana crta) Desni dio kružnica predstavlja područje registriranja negativnih stavova zaposlenih, a lijevi dio kružnica je područje za registraciju pozitivnih stavova zaposlenih.

Intenziteti registriranih stavova su predstavljeni kružnicama (brojem pet kružnica i položajem kružnica) tako da najmanja kružnica (smještena u središtu prikaza) predstavlja najniži intenzitet stavova (neznatno pozitivne na lijevoj strani kružnice ili negativne stavove na desnoj strani kružnice). Slijedeća kružnica od nje prema periferiji (druga kružnica po veličini) grafičkog prikaza predstavlja slabo pozitivne stavove. Potom treća kružnica (po veličini) predstavlja stavove srednjeg intenziteta, četvrta stavove jakog intenziteta i vanjska kružnica (najveća kružnica u grafikonu) predstavlja izuzetno jake (ekstremne) stavove zaposlenih.

Polja kružnica podijeljena su na tri dijela koja označavaju tri komponente stavova zaposlenih: kognitivnu, afektivnu i konativnu. Unutar njih ucrtane su slobodno iznijete asocijacije ili tvrdnje zaposlenih (a,b,c) koje kvantitativno i ukupno odražavaju karakter i intenzitet odnosne komponente stavova zaposlenih.

Tijek prezentiranih asocijacija od strane ispitanika tj. zaposlenih ukazuje o kakvom je stavu riječ? Ukoliko dominiraju pozitivne asocijacije radi se o pozitivnim, a u suprotnom o negativnim stavovima ispitanika tj. zaposlenih prema objektu uz kojeg je taj stav vezan.

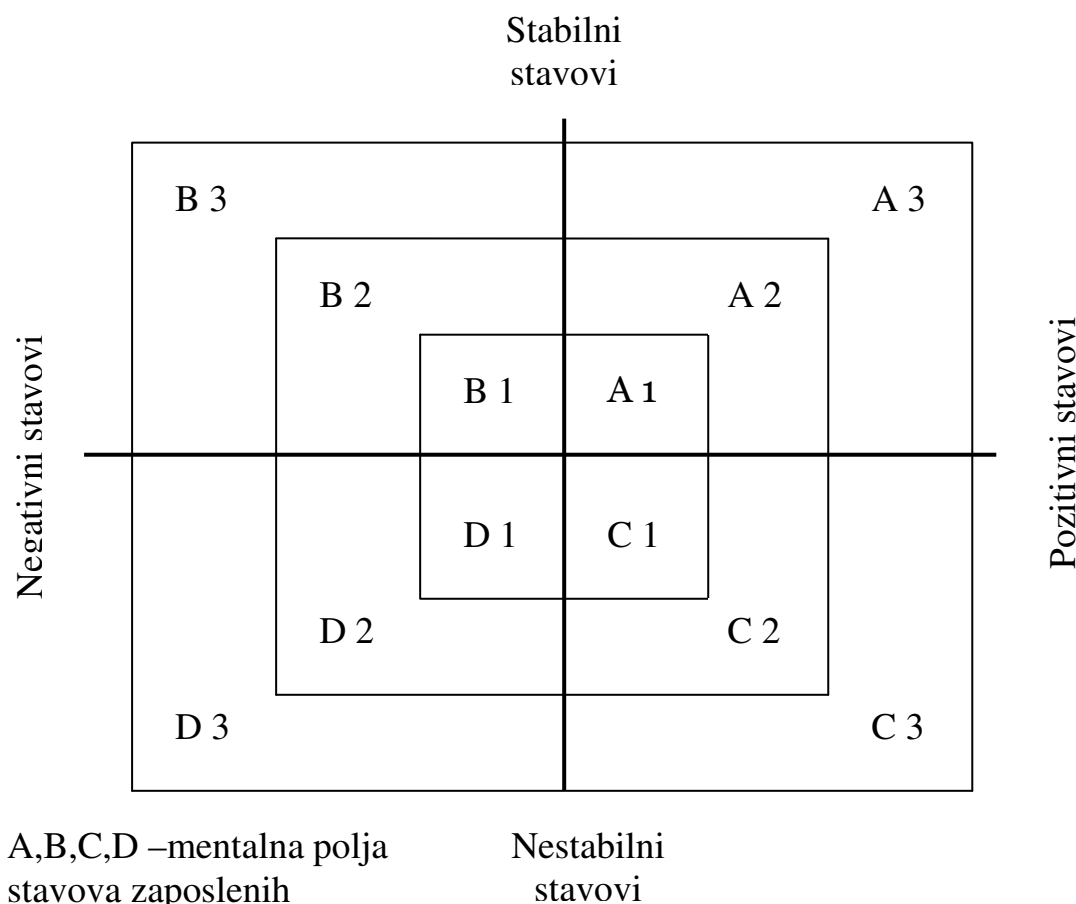
Radi vizualne usporedbe i mogućnosti koje nam stoje na raspolaganju u mentalnom mapiranju percipiranih vrijednosti prikazali smo dva stava zaposlenih, na hipotetskom primjeru dva različita stroja koji su različitih i smjerova i intenziteta.



Slika 3. Mapiranje stavova zaposlenih

Nakon registriranja i mapiranja stavova zaposlenih stječu se polazne osnove za kreiranje mentalne percepcijske mape zaposlenih (sl.4). Ovu mapu čine četiri osnovna polja koja omogućuju da registrirane stavove zaposlenih pozicioniramo kroz

dimenziju smjera (pozitivni ili negativni stavovi), te dimenziju stabilnosti (postojanosti strukture) stavova (stabilni i nestabilni stavovi). Svako od ovih polja ima po tri pod polja (označena slovima 1,2,3).



Slika 4. Mentalna percepcijska mapa stavova zaposlenih

U polju «A» mapirani su pozitivni stavovi zaposlenih s različitim intenzitetom njihove stabilnosti. Pod polje «A-1» slabo pozitivni stavovi niske stabilnosti; pod polje «A-2» pozitivni stavovi srednjeg intenziteta i srednje stabilni, a u pod polju «A-3» jaki pozitivni stavovi i visoko stabilni.

U polju «B» u mentalnoj percepcijskoj mapi su negativni stavovi različite jakosti (slabi, srednji, jaki), koji uz to imaju različitu stabilnost. Pozitivni, a uz to i nestabilni stavovi locirani su u polju «C», dok su u polju «D» negativni stavovi zaposleni s različitim stupnjevima nestabilnosti.

Praktična vrijednost mapiranja stavova zaposlenih i sastavljanja mentalne percepcijske mape na bazi stavova zaposlenih u organizacijskom ponašanju i uopće u menadžmentu je što omogućuje bolje i učinkovitije upravljanje ljudskim resursima kao najvrednijim resursima u poduzeću.

Mentalna mapa zaposlenih koju smo prikazali u ovom radu pouzdan je instrument u kreiranju ponašanja zaposlenih u organizaciji, jer pruža niz korisnih metričkih parametara.

5. Zaključak

Autori ovog rada pokazali su izvjesnu smjelost i učinili svojevrsan izazov postojećim, uvriježenim shvaćanjima u teoriji i praksi menadžmenta, upravljanja organizacijskim ponašanjem i upravljanja ljudskim resursima u pozicioniranju percepcijskih procesa zaposlenih u organizaciji.

Nudi se jedan sasvim novi, drugačiji pristup u odnosu na postojeće spoznaje koji umjesto diskutabilnih psihičkih procesa percepcije i na njima danas u menadžmentu shvaćenim i prihvaćenim percepcijskih, uglavnom dvodimenzionalnih, mapa zagovara i sugerira stavove zaposlenih i na njima zasnovane mentalne mape stavova zaposlenih.

Ovo polazište autori nalaze u kompleksnosti strukture stavova zaposlenih kao složenih mentalnih procesa koji, pored ostalih, uključuju i percepcijske tijekove i sadržaje.

Rad ukazuje na širinu primjene stavova u menadžmentu i to na način da se stavovi zaposlenih manifestiraju u znatno širim aspektima od relacija koje se najčešće koriste u razmatranju utjecaja stavova zaposlenih na organizacijsko ponašanje i obratno.

Nastojanja autora su da promoviraju jedan sasvim novi model u pozicioniranju percepcijskih procesa unutar menadžmenta.

Prostor i vrijeme, s jedne, te postavljeni sadržajni cilj ovog rada s druge strane, nisu podrazumijevali temeljitiju razradu predloženog modela.

Autori se nadaju da će sadržaj ovog rada izazvati interes javnosti menadžmenta i senzibilizirati je na dalja razmišljanja, promišljanja i iznad svega da će biti pokušaja da se iznijeti model primijeni u realnim istraživanjima.

6. Literatura

- [1] Brekić, J. (1994). *Inovativni menadžment*, Alinea, ISBN 953-180-009-X, Zagreb
- [2] Buble M.; Cingula, M.; Dujanić, M.; Dulčić, Ž.; Gonan Božac, M.; Galetić, L.L Ljubić, F.; Pfeofer, S.& Tipurić,D. (2005). *Strateški menadžment*, Sinergija, ISBN 953-6895-23-4, Zagreb
- [3] Gutić, D. (2008). *Strateški menadžment komunalnih usluga*, Golden marketing – tehnička knjiga, ISBN 978-953-212-369-2, Zagreb
- [4] Gutić, D. & Rudelj, S. (2012). *Menadžment ljudskih resursa*, Grafika, ISBN 978-953-244-078-2, Osijek
- [5] Kotler, Ph. & Keller,K.L. (2008). *Upravljanje marketingom*, Mate, ISBN 953-246-031-4, Zagreb
- [6] Prljača, I.; Atkinson, M.; Vlajić-Kusonić, M.; Živanović, E. & Hajdukov, Z. (2004). *Projektni menadžment*, PrintCom, ISBN 9958-633-32-9, Tuzla
- [7] Pržulj, Ž. (2002). *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, ISBN 86-84027-00-0, Beograd
- [8] Stefanović, V. (2005). *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend, ISBN 86-7747-036-0, Beograd
- [9] Šehić, Dž. (2002). *Strateški menadžment*, Slovo, ISBN 9958-756-11-0, Mostar



Photo 041. Pozega Town Museum / Gradski muzej Požega